CIEFA

GROUPE IGS
L'UNIVERSITÉ PROFESSIONNELLE INTERNATIONALE

Les trois temps de la mobilité internationale

Mardi 08 février 2011 à 16h30
Amphi 11 et 12
12 rue A. Parodi - 75010 PARIS

COMMENT GERER LE RETOUR D'UN EXPATRIE EN ENTREPRISE ?

par le groupe FRANCE

BOYAULT Stéphanie
FANCHON Elodie
RANDIER Charlotte
TRAORE Nansika
VENT Angélique
VANONY Jessie

Les trois temps de la mobilité internationale

Mardi 08 février 2011 à 16h30

Amphi 11 et 12
12 rue A. Parodi - 75010 PARIS

COMMENT GERER LE RETOUR D'UN EXPATRIE EN ENTREPRISE ?

TEMOIGNAGE… Interview par Jessie VANONY

Gwenaëlle B. - Chargée de Ressources Humaines
Groupe Geodis
Secteur d'activité : solutions logistique

4ème opérateur européen, Geodis est un groupe à dimension mondiale, capable d'apporter des solutions à valeur ajoutée sur tout ou partie de la chaîne logistique. Nous accompagnons nos clients dans leur développement à l'international à travers une offre globale et multimodale.
Présent dans 120 pays et fort de 26 500 collaborateurs, le Groupe s'organise aujourd'hui autour de ***5 divisions métiers*** *et d'une direction transverse* ***Geodis Global Solutions*** *qui permettent de proposer une offre multi-métier et multisectorielle, globale et coordonnée, pour atteindre* ***les attentes et les objectifs des clients.***

Comment gérer le retour en entreprise d'un expatrié ?

Le rôle de la DRH est avant tout d'accompagner le collaborateur expatrié dans sa réinsertion à la vie sociale.

Ici on ne parle pas seulement de sa réintégration dans l'entreprise mais également de la culture du pays qu'il réintègre. Il arrive souvent qu'un expatrié se retrouve dans un pays complètement décalé avec notre culture : c'est aussi de cette gestion dont il faut parler.

Un collaborateur qui se voit en immersion complète, dans un pays tel que l'Afrique du Sud (un exemple de cas) prend l'habitude d'une maison immense avec 3 ou 4 domestiques pour ses corvées quotidiennes, sans stress des transports ni même du travail.

Dès son retour en France, il subit un « choc » immense. C'est à nous, RH, de faire en sorte que la transition entre les deux cultures, entre ces deux environnements se passe dans les meilleures conditions.

Y a-t-il un profil d'expatriés ?

Dans un premier temps, il faut bien définir nos profils types d'expatriés : chez Geodis, les expatriés sont essentiellement des personnes entre 30 et 35 ans avec des compétences clés et un fort potentiel dans leurs domaines respectifs.

Ils ont principalement une vie personnelle relativement simple (célibataire ou cellule familiale légère : 1 seul enfant + partenaire).

Quel travail est fait en amont ?

Avant de décider d'expatrier des salariés, il faut idéalement (en amont) concevoir un plan de GPEC. Le problème qui se pose, cependant, c'est qu'en pratique et au vu du contexte auquel l'entreprise doit faire face (mouvance perpétuelle) il est difficile d'anticiper l'avenir et l'évolution des postes.

Les trois temps de la mobilité internationale

Mardi 08 février 2011 à 16h30

Amphi 11 et 12
12 rue A. Parodi - 75010 PARIS

COMMENT GERER LE RETOUR D'UN EXPATRIE EN ENTREPRISE ?

TEMOIGNAGE… Interview par Jessie VANONY

Gwenaëlle B. - Chargée de Ressources Humaines
Groupe Geodis
Secteur d'activité : solutions logistique

Existe-t-il un référentiel de compétences, de métiers ? Un accord GPEC ?

Un accord GPEC est signé chez Geodis. Celui-ci prévoit la mise en place d'un référentiel de compétences en fonction des différents métiers existants au sein de la société.

Ce référentiel permet de concilier les besoins et les ressources de l'entreprise. C'est également un support pour le recrutement et un outil de gestion de l'évolution de la carrière des collaborateurs.

Existe-t-il une procédure spécifique à l'expatriation ?

L'expatriation s'apprécie individuellement. Tout dépend de la situation, du profil de l'expatrié, du pays d'expatriation, de l'expérience professionnelle acquise mais aussi des aspirations du collaborateur.

Il faut savoir qu'il n'y a pas de mode d'emploi précis pour la gestion du retour d'un expatrié. La RH doit être facilitatrice du processus et pour cela déployer tout les outils dont elle dispose pour aboutir à la satisfaction des différentes parties (Entreprise, collaborateur).

L'expatrié occupe-t-il le même poste à son retour ? Ou est-il promu ?

A son retour, un expatrié gagne en maturité professionnelle : il lui faut donc un poste à la hauteur de ses ambitions.
Peu d'entreprises peuvent garantir une promotion aux expatriés à leur retour. Néanmoins l'entreprise qui expatrie est soumise à une obligation de reclassement : **il faut donc anticiper le retour de l'expatrié au minimum 6 mois à l'avance afin de faire un état des lieux des postes disponibles afin que le futur poste soit en adéquation avec le profil du collaborateur et lui offre des challenges stimulants.**
Dans la plupart des cas, les expatriés ont, dès leur retour, accès à des postes d'encadrement.

Quelle gestion du package de rémunération de l'expatrié à son retour ?

Tout le package de rémunération du collaborateur est à renégocier. Il ne suffit pas de faire monter en compétences le collaborateur, **il faut aussi reconnaître ces compétences nouvellement acquises**. **Cette reconnaissance passe par la rémunération, et notamment par l'attribution d'un bonus correspondant aux challenges proposés.**

Les trois temps de la mobilité internationale

Mardi 08 février 2011 à 16h30

Amphi 11 et 12
12 rue A. Parodi - 75010 PARIS

COMMENT GERER LE RETOUR D'UN EXPATRIE EN ENTREPRISE ?

TEMOIGNAGE SANOFI AVENTIS … Interview par Stéphanie BOYAULT

Anne V. – Chargée de Mobilité Internationale
Groupe Sanofi – Aventis
Secteur d'activité : Industrie Pharmaceutique

Le groupe Sanofi-Aventis est la 1e entreprise de l'industrie pharmaceutique en France. Aujourd'hui, ce groupe est un des leaders mondiaux dans l'industrie pharmaceutique, en étant le 4e leader mondial sur les médicaments, 1er en Europe, et 1er leader mondial dans les vaccins.

Cette entreprise industrielle se constitue de 80 filiales et compte 100 000 collaborateurs dans le monde, dans des domaines aussi divers que la recherche, la production de principes actifs, ou de vaccins, la vente...

Comment gérer le retour en entreprise d'un expatrié

Dans le cadre du colloque, « Les trois temps de la mobilité internationale » organisé par le CIEFA du groupe IGS, nous avons eu le plaisir d'interviewer Anne V., Chargée de la Mobilité Internationale au sein du groupe Sanofi-Aventis. Nous la remercions du temps consacré à son témoignage qui nous a permis de recueillir des pratiques de la gestion du retour des expatriés au sein du groupe.

Existe-t-il une politique précise concernant l'expatriation ?

Nous distinguons au sein de notre société 3 types d'expatriation :

- à court terme : le temps d'expatriation s'étend de 3 à 11 mois
- à moyen terme : 12 à 23 mois
- à long terme : 2 à 3 ans

Toutefois, nos expatriés ont la possibilité de cumuler plusieurs missions, étendues jusqu' à 5 ans.

Pouvez-vous nous définir un profil « type » de salarié expatrié ?

L'expatriation au sein du groupe reste très sélective. Elle ne concerne que les postes d'encadrement, et s'applique tout particulièrement aux postes de directeur général, directeur de filiale et cadre dirigeant. L'expatrié peut tout aussi bien être célibataire, marié avec ou sans enfant. Nous pouvons dénombrer une moyenne de 300 expatriés sur l'ensemble du groupe.

Disposez-vous d'un référentiel de compétences relatif aux expatriés ?

Les pratiques sont encore très marginales, nous ne disposons pas de référentiel de compétences propres aux expatriés. Le DRH se charge de la mise en place.

Les trois temps de la mobilité internationale

Mardi 08 février 2011 à 16h30

Amphi 11 et 12
12 rue A. Parodi - 75010 PARIS

COMMENT GERER LE RETOUR D'UN EXPATRIE EN ENTREPRISE ?

TEMOIGNAGE SANOFI AVENTIS … Interview par Stéphanie BOYAULT

Quel travail est effectué en amont de l'expatriation ?

La Structure Business dont dépend le futur expatrié formule sa demande d'expatriation auprès de la structure Corporate Mobilité Internationale. Si cette dernière approuve la demande, elle procédera au choix des packages de rémunération selon le profil et le pays de destination.

Quelle est la gestion du package de rémunération de l'expatrié à son retour ?

Le package est défini lors du départ de l'expatrié à l'étranger. Du fait de notre politique de confidentialité, je peux uniquement vous préciser que ce dernier contient des primes et des indemnités calculées en fonction de la difficulté et/ou la qualité de vie du pays dans lequel le salarié a été expatrié. Ce différentiel est établi par un consultant qui se base sur le coût de la vie du pays d'origine et sur celui du pays d'accueil. Au retour de ce dernier, le package est totalement renégocié.

L'expatrié occupe-t-il le même poste à son retour ? Ou est-il promu ?

En général, l'expatrié occupe le même poste à son retour. Il est vrai que le développement à l'international devrait être valorisé au retour de l'expatrié par une promotion de poste. Toutefois, ce n'est pas forcément le cas, et ce pour manque de temps. En effet, le DRH concerné (celui de la structure d'origine) se doit de gérer en parallèle des opportunités de carrière, le retour de ses salariés expatriés.
Quant aux Directeurs de filiales, ils sont seuls garants d'une évolution de poste immédiate vers le statut de Corporate.

Pouvez-vous nous faire un bilan du retour des expatriés au sein de leur entreprise d'origine ?

Il est vrai que l'expatriation au sein du groupe est très élitiste et a pour but de développer les compétences du collaborateur. Le retour peut être brutal pour certains de nos salariés. En effet, ceux-ci se retrouvent à un statut lambda, privés des prestations auxquelles ils pouvaient prétendre au sein du pays d'accueil (chauffeur, lieu d'habitation…).

Nous devons les assister dans leur retour à la réalité, aussi bien dans leur vie personnelle que professionnelle et plus particulièrement au sein de l'entreprise. Il est important de préciser que lors de l'expatriation, l'accès à certains outils de suivi de l'entreprise d'accueil est limité, et que les expatriés échappent aux

Entretiens Annuels et à mi-année. La difficulté réside dans l'élaboration d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Toutefois, l'expatrié n'est pas mis à l'écart de la société, il est reçu mensuellement par le DRH Géographique de son unité d'accueil qui est en charge par le suite d'établir un suivi auprès de sa DRH d'origine.

Pour conclure, le retour de l'expatrié est pris en charge par le service « Business ». De plus, nous avons procédé à la mise en place d'un tracking/reporting de fin de mission, animé par le DRH et le collaborateur, qui consiste à établir un point sur l'ensemble de la mission, présenter les projets d'évolution et de promotion s'il y a lieu et recueillir les besoins et ressentis du salarié.

Les trois temps de la mobilité internationale

Mardi 08 février 2011 à 16h30

Amphi 11 et 12
12 rue A. Parodi - 75010 PARIS

COMMENT GERER LE RETOUR D'UN EXPATRIE EN ENTREPRISE ?

TEMOIGNAGE… Interview par Nansika TRAORE et Charlotte RANDIER

Souâd B. – International Mobility Manager

Groupe BEL

Secteur d'activité : industrie alimentaire

*BEL est un groupe familial international qui a fait d'un produit traditionnel, le fromage, un concept innovant. Le groupe BEL c'est plus de 30 marques dans le monde. Les 5 marques cœur - **La vache qui rit®, Mini Babybel®, Kiri®, Leerdammer®, Boursin®** - sont distribuées sur les 5 continents et cohabitent avec plus de 20 marques locales à forte image.*

Le groupe comprend près de 16 000 collaborateurs de 36 nationalités différentes, 25 sites de production répartis dans le monde entier et 4 centres de Recherche et Développement.

L'expatriation en bref chez BEL

Les expatriés sont gérés par le service Mobilité qui compte 75 salariés dont 3 au siège social.
On recense 4 types d'expatriés :

- Expatriés au sens de la loi
- Impatriés
- Salariés détachés
- TCN : salariés expatriés d'un pays A directement vers un pays B sans passer par la France

Durée minimum d'expatriation : 2 ans, Renouvelable 1 an dans un plafond de 5 ans
A l'issue de ces 5 ans, le salarié doit passer 1 mois au siège avant de pouvoir éventuellement être expatrié à nouveau.

L'expatriation chez BEL en chiffres : En 2010 , entre 20 et 25 départs et 8 à 10 retours

La décision du retour au siège d'un salarié ou de son expatriation vers une autre filiale du groupe est soumise à un préavis de 6 mois.

Le salarié de retour d'expatriation occupe-t-il le même poste?

En général oui s'il a été expatrié deux ans, ce qui est la durée minimale d'expatriation chez BEL.

Au retour d'une expatriation plus longue, le salarié, en fonction de son grade, peut se voir confier plus de responsabilités en conservant le même poste.

Mais il peut aussi être promu ou bénéficier de l'octroi d'une voiture de fonction, par exemple.

COMMENT GERER LE RETOUR
D'UN EXPATRIE EN ENTREPRISE ?

Mardi 08 février 2011 à 16h30
Amphi 11 et 12
12 rue A. Parodi - 75010 PARIS

TEMOIGNAGE… Interview par Nansika TRAORE et Charlotte RANDIER

Comment réagissent les expatriés en revenant au siège ?

Cela varie en fonction du nombre d'années d'expatriation mais aussi des contacts qu'ils ont eus ou non avec le siège et de la fréquence de ceux-ci.

Certains n'ont même pas besoin de maintenir le contact avec Paris.
BEL organise un parcours de réintégration au retour des expatriés car l'entreprise peut avoir évolué entre le départ et le retour de l'expatrié. En effet il se peut que :

- La politique de l'entreprise ait changé
- Des collègues soient partis et d'autres soient arrivés
- Des changements techniques soient survenus

Exemple : un salarié expatrié en 1998 et revenu en 2005 est confronté à l'apparition du SAP dont il ignorait la mise en place

Mais l'expatrié lui-même peut éprouver des difficultés à se réhabituer à certaines pratiques.
A titre d'exemple, les réunions fréquentes de plusieurs heures sont à l'opposé de celles qui se tiennent dans les entreprises américaines.
Celles-ci sont terminées au bout de vingt minutes car tous les participants les ont préparées au préalable ; elles sont efficaces et n'ont donc pas besoin de se tenir aussi souvent qu'en France.

Les retards agacent également, surtout les salariés qui reviennent d'Allemagne, dont les ressortissants sont particulièrement exigeants en termes de ponctualité : tous les participants arrivent en avance de sorte que les réunions commencent à l'heure exacte.
A Dubaï, de nombreux accords et transactions sont conclus de façon orale, que ce soit au téléphone ou autour d'un café, alors qu'en France, il est indispensable de les formaliser par des emails.
Ces problèmes de réadaptation peuvent même apparaître dans des pays culturellement proches de la France. En Espagne, par exemple, tous les salariés font la sieste…
Pour prévenir ce problème, l'entreprise organise, en plus du parcours de réintégration, une formation interculturelle. Cette formation est suivie même par les impatriés dont la France est le pays natal, tant les conditions de vie dans certains pays sont différentes de celles de la France.
Les impatriés retrouvent généralement leurs habitudes au bout de quelques semaines.
Mais certains d'entre eux ne se remettent pas de leur retour en France en raison de la perte de leur train de vie ou du manque de soleil par rapport à leur pays d'expatriation.
La réadaptation peut aussi s'avérer impossible pour des raisons professionnelles, comme la perte de motivation liée à l'absence de résultat attendu et le caractère routinier du travail une fois l'expatrié revenu au siège.
Dans ce cas, le siège s'efforce de faire repartir le salarié dans un autre pays dans le cadre d'une nouvelle mission.
Dans quelques cas rares, le salarié est licencié pour faute grave.